

LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE TICUL, UN PANORAMA HACIA LA COMPETITIVIDAD.

Elsy Verónica Martín Calderón¹

Fanny Yolanda Parra Argüello²

Rangel Antonio Navarrete Canté³

RESUMEN

En el estado de Yucatán, según Decreto Número 122, emitido por el gobierno del estado en el año 2008, se cuenta con 7 regiones las cuales son: La Poniente, Noroeste, Centro, Litoral Centro, Noeste, Oriente y la región Sur; cada una de estas regiones tiene particularidades y características que hacen único al estado.

En esta ocasión el tema se desarrolla en la región del Sur cuya cabecera es la ciudad de Ticul, misma que cuenta con una dinámica, económica, social y cultural particularizada por la industria del calzado; dicha actividad constituye un motor económico importante de la ciudad.

Por la importancia de la industria del calzado, se aplicó una encuesta para conocer algunas cualidades dicha industria, entre los aspectos abordados se encuentran:

- La toma de decisiones en la industria zapatera local
- Producción y Ventas
- Diseño y tipo de proceso

¹ Maestra en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesora adscrita a la Academia de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán. E-mail: elsymartin@hotmail.com

² Maestra en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional, Profesora adscrita a la Academia de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán. E-mail: abril_3080@hotmail.com

³ Maestro en Administración de Operaciones, Profesor adscrito a la Academia de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico Superior del Sur del Estado de Yucatán. E-mail: rangelnavarrete@hotmail.com

- Compra de materia prima
- Competidores y ventaja competitiva

Dichos factores ponen la antesala para realizar estudios más profundos que ayuden a mejorar el sector zapatero en pro de la competitividad y sustentabilidad de la industria.

Dentro de este trabajo se vislumbra a la competitividad como uno de los puntos centrales para el crecimiento y sobrevivencia de las fábricas de calzado de Ticul; así como la importancia de la toma de decisiones en dichas empresas, considerando que en la actualidad se cuenta con 519 unidades de económicas de las cuales 312 empresas se dedican a la actividad zapatera, esto según el censo económico del INEGI 2014.

PALABRAS O CONCEPTOS CLAVE: Innovación, Competitividad, Fabricación de calzado.

1. LA COMPETITIVIDAD BASADO EN LA INNOVACIÓN

La globalización de los mercados, el paradigma tecnológico dominante, la competencia entre los grandes bloques económicos y la propia ideología neoliberal, han convertido el tema de la competitividad en el núcleo de las estrategias de empresas, gobiernos e instituciones de investigación. Ser o no ser competitivo resumen las opciones de sobrevivencia y triunfo o fracaso y anulación. La competitividad a su vez descansa en la innovación, es decir, en la "introducción de una técnica, producto o proceso de producción o de distribución de nuevos procesos que con frecuencia puede ser seguido de un proceso de difusión" (Martínez, E. 1997). A su vez la capacidad de innovación se apoya en gran medida en la tecnología ("dura" y "blanda"), cuyo rasgo contemporáneo es la fuerte articulación al conocimiento científico.

Son estas prioridades las que explican las transformaciones en las políticas científicas y su conversión en políticas de innovación, lo que supone una transformación radical en el modo de producción del conocimiento donde el contexto de aplicación aparece ahora como el primordial e inicial. En este caso se transforma el ethos científico y los criterios clásicos de evaluación del trabajo científico (peer review) son sustituidos por otros donde la rentabilidad y la ganancia ocupan un sitio primordial, (Nuñez, 2015).

Esta tendencia sobre la competitividad se apoya en los principios de Fajnzylber sobre la verdadera competitividad, quien distingue dos modalidades de la misma:

- La Competitividad "auténtica", es decir, duradera: al contrario de las ventajas competitivas estáticas del pasado, que se basa en el progreso tecnológico y en vastas reformas institucionales. Genera ventajas adquiridas (ventaja competitiva y no comparativa) a la incorporación del progreso técnico y el aumento de la productividad.
- Competitividad espúrea: aquella basada en la utilización de los recursos naturales, mano de obra barata, ausencia de progreso tecnológico, mano de obra intensiva.

Siendo la idónea, la generación de la competitividad "Auténtica o Estructural", sin embargo esto implica confrontar también sistemas productivos, esquemas institucionales y organizaciones sociales, en los que la empresa constituye un elemento importante, pero integrado en una red de vinculaciones con el sistema educativo, la infraestructura tecnológica, las relaciones gerencial-laborales, el aparato institucional público y privado, el sistema financiero, entre otros (F. Fajnzylber, 1988 en Maggi C. y Messner D. 2015).

Este conjunto de interrelaciones provocarían un cambio fundamental en la forma de abordar los negocios al incorporar patrones competitivos derivados de la innovación tecnológica; siguiendo las tendencias Schumpeterianas donde la innovación es el medio capaz de explicar el

desarrollo económico y al analizar el cambio tecnológico distingue la invención refiriéndose al descubrimiento realizado en el terreno científico-técnico, pudiendo permanecer durante un largo tiempo o para siempre en esta esfera sin trascender a la esfera económica; en tanto que la innovación se produce cuando una invención es introducida a la esfera económica. El primero se refiere a la creación de nuevos inventos, en tanto que el segundo supone la aplicación de la invención a nuevos productos o procesos de producción y su aplicación a usos comerciales o industriales.

Al incorporar las ideas Fajnzylber y las de Schumpeter se hace necesario un análisis estructural de los actores sociales y de las ventajas competitivas que conforman un sector económico para su sobrevivencia y sustentabilidad.

No basta competir, es necesario lograr ventajas competitivas. Pues las empresas competitivas serán aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con tributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores se denominan ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de éstas es su dinamismo, los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, remozarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costos y de valor. Las ventajas de costos están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo costo. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás.

Sin embargo según Porter, M (2002), habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor agregado y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo. Pues las medidas a instaurar son aquellos factores que conduzcan al logro del objetivo “ser competitivos”, son diferente, y entran en ámbitos decisionales distintos según sea aquel en el que se realice el análisis de la competitividad.

Por lo que este estudio se enfocó a diagnosticar la industria del calzado de Ticul, Yucatán considerando los siguientes puntos:

- La toma de decisiones en la industria zapatera local
- Compra de materia prima y ventas
- Diseño, Competidores y ventaja competitiva

Estos aspectos ponen la antesala para buscar el aumento de la productividad en las zapaterías de Ticul.

2. LA TOMA DE DECISIONES EN LA MICROEMPRESAS.

En sentido teórico el proceso de la toma de decisiones ha sido analizado y definido por diversos autores como se puede apreciar a continuación:

Para Stoner y Freemam (1994) la toma de decisiones es la identificación y elección de un curso de acción para tratar un problema concreto o aprovechar una oportunidad. Es considerado una parte importante de la labor de los gerentes. Para Koontz y Weihrich (1998) es la selección de un curso de acción entre alternativas y se encuentra en el núcleo de la planeación.

Chiavenato (2004) por su parte, precisa que la toma de decisiones se encarga de identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas cuando se presenta una oportunidad.

Quien toma las decisiones está inmerso en una situación, pretende alcanzar objetivos, tiene preferencias personales y determina estrategias para el logro de esos objetivos. La preferencia de un individuo para asumir riesgos es inversamente proporcional a la magnitud del compromiso que involucra la decisión; de igual modo refleja la centralización o descentralización de las decisiones que cada empresario tome, el cual corresponde al tamaño de la empresa; en el caso de las micro y pequeñas empresas por lo general las decisiones son tomadas de forma rápida y centralizadas en una persona que es considerada de mayor experiencia.

Las características anteriores se acentúan mas cuando se trata de empresas familiares ya que tienen una estructura organizacional menos formal que las grandes empresas; existe mayor compromiso por parte de sus miembros; concurre flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero; las relaciones laborales son complicadas por la relación de parentesco; los empleados perciben mayor grado de estabilidad laboral que en las empresas no familiares (Monteferrante, 2006). Sin embargo las decisiones se ven afectadas por los sentimientos y las emociones de los miembros de la familia, del mismo modo las funciones principales quedan en manos de familiares y los empleados pierden el interés por el crecimiento a nivel gerencial.

Una parte importante en la toma de decisiones de las micro empresas familiares es la forma democrática de la toma decisiones lo que permite el crecimiento del negocio pero también la unión de la familia. En la empresa familiar las decisiones se toman generalmente mediante

un consenso en una reunión o junta de manera periódica, donde la iniciativa y el liderazgo los lleva alguno de los cónyuges. En la empresa familiar, la toma de decisiones de manera democrática permite que las decisiones sean más eficientes y efectivas, y llevan a un clima organizacional y familiar armonioso (López et al, 2013).

Siguiendo la tendencia de López et al. (2013) es posible afirmar que las decisiones suelen ser más programadas conforme el tamaño de la organización aumenta, minimizando las decisiones basadas en la intuición. Esto significa, por un lado, que el crecimiento de las organizaciones obliga a sus dirigentes a estandarizar las actividades madurando su estilo de toma de decisiones, y por otro lado, a desarrollar habilidades para utilizar información como base de las decisiones, en lugar de la intuición (pensamiento no lineal).

En el caso particular de este trabajo se aplicó un instrumento para conocer cuáles son las principales habilidades que se desarrollan en la administración de la empresa zapatera, quienes participan en la toma de decisiones y el criterio principal para la toma de decisiones importantes.

A continuación se mencionara el esquema metodológico aplicado.

3. METODOLOGÍA

Se ocuparon fuentes primarias y secundarias para el análisis de este tema:

La fuente secundaria que se ocupó fue información del INEGI, proveniente de los censos económicos 2009 y 2014; así como información de la CANAICAL.

Después de diseñar el instrumento de investigación se determinó el tamaño de muestra, el cual está conformado por 30 fábricas de calzado de la ciudad de Ticul, mismo que corresponde al

10% del total de fábricas ubicadas en la ciudad, cuidando que en la muestra se incluya empresas que van desde pequeños talleres de fabricación de calzado cien por ciento artesanal hasta fábricas que incluyen los 125 empleados.

La encuesta se aplicó a los propietarios de las empresas e incluía 24 ítems donde se abordaban los temas de: toma de decisiones, el proceso de compras, producción y ventas, y el tema de competidores y ventaja competitiva.

4. LA INDUSTRIA DEL CALZADO DE TICUL, UN PANORAMA HACIA LA COMPETITIVIDAD.

4.1 Características de la industria del calzado y la producción de las fabricas ticuleñas.

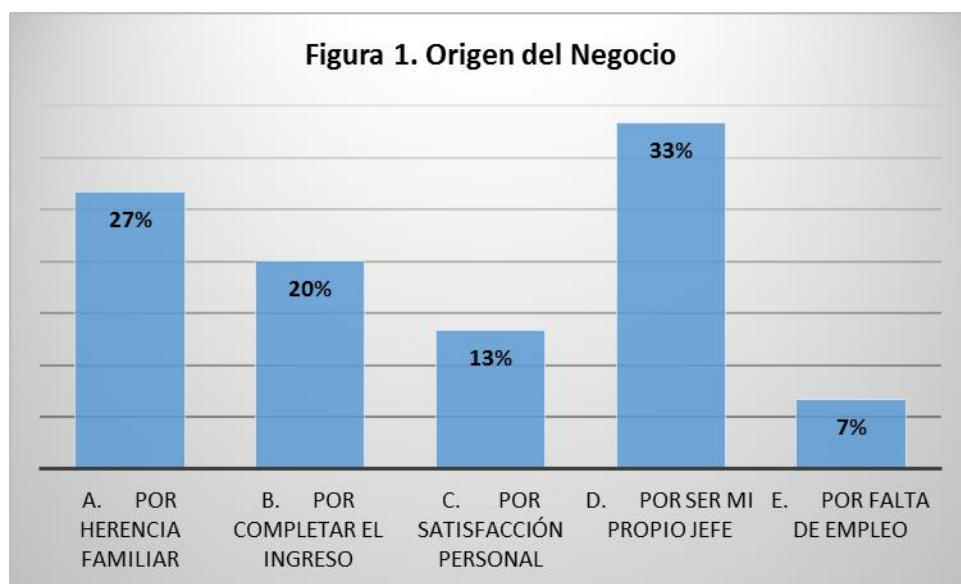
En Nuestro país el consumo promedio per cápita de calzado es de 2.7 pares de zapatos al año (CANAICAL, 2015) y representa el 1.9% del gasto total familiar (INEGI, 2014). Con una producción anual de 240 millones de pares de zapatos, la industria del calzado representa un total del 1.7% del total de las empresas manufactureras de todo el país. Dando empleo a 112 727 personas, aportando el 2.4% del total de la ocupación de las Industrias manufactureras, según los Censos Económicos 2009. Con alrededor de 8,225 fábricas de calzado, distribuidas en Guanajuato el 67% de dichas fábricas, Jalisco con el 20%, y el 13% restante corresponde a los Estados de Michoacán, Puebla, Yucatán, Estado de México y Distrito Federal.

Según datos del INEGI (2014) 8 municipios del país aportan el 85.4% de la producción total de todo el país.

Mientras que en el estado de Yucatán se encuentran el 4.12% de las fábricas de calzado, lo cual no es significativo a nivel nacional, del porcentaje total del estado 2.5% de las fabricas se

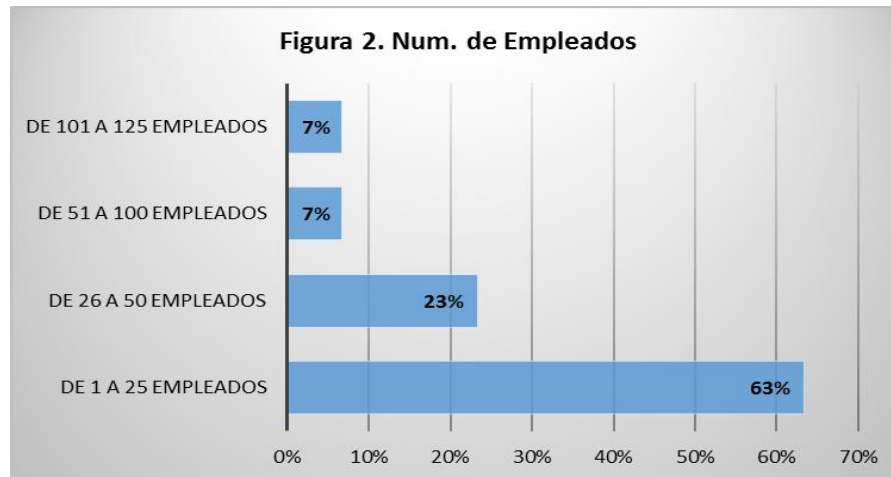
encuentran ubicadas en la ciudad de Ticul, con una producción estimada de 453,600 pares del calzado al año. Ocupando a un total de 1,992 personas en el sector zapatero que representa el 27.5 % del personal ocupado en la ciudad; de un total de 37,685 habitantes. Por lo que se consideró importante la realización de este estudio, para obtener un panorama del sector zapatero lo cual permita el rediseño de estrategia que mejore el desempeño del dicho sector.

Dentro de las características principales de la industria zapatera de Ticul es posible mencionar que el 27% de los empresarios que contestaron la encuesta afirmaron iniciar su negocio por ser una herencia familiar y el 73% restante tuvo un origen económico entre los que se encuentran los comprendidos en la figura 1.

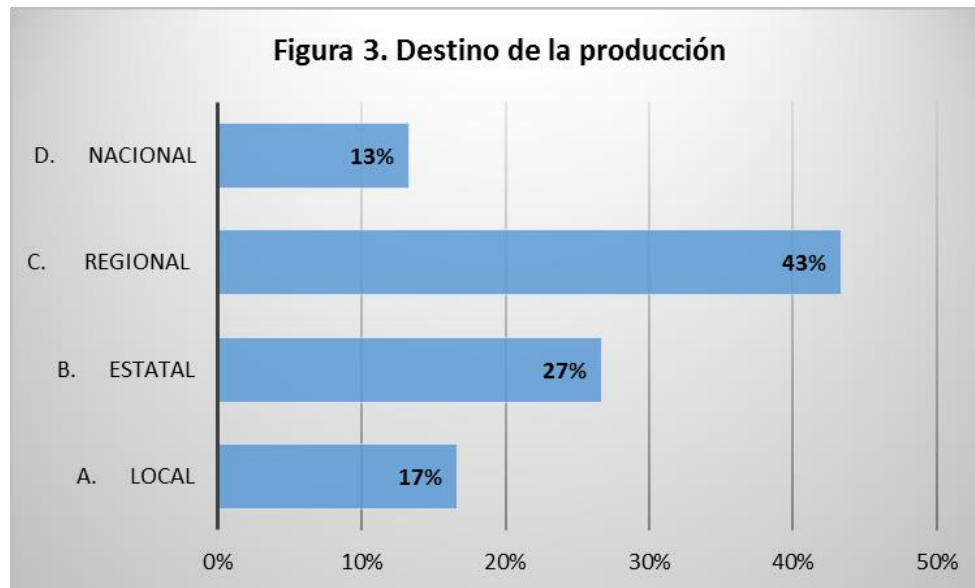


La falta de empleo y ver a la actividad zapatera como una forma de completar los ingresos corresponde a un 27% de la muestra esto hacer ver que esta actividad inicia como una actividad alternativa para los habitantes de Ticul, sin embargo un 46% considera a la actividad como una forma de alcanzar metas personales y la autonomía económica.

A nivel económico la influencia de estas empresas a nivel local es importante porque van en crecimiento, esto se refleja en el número de empleados que se reportaron en el instrumento empleado. Un 7% reportaron tener más de 100 empleados directos aunque este porcentaje aún es bajo hace ver el crecimiento de la industria a nivel local, considerando que el 63% de estas unidades económicas cuenta con menos de 25 empleados; estos resultados se aprecian en la figura 2.



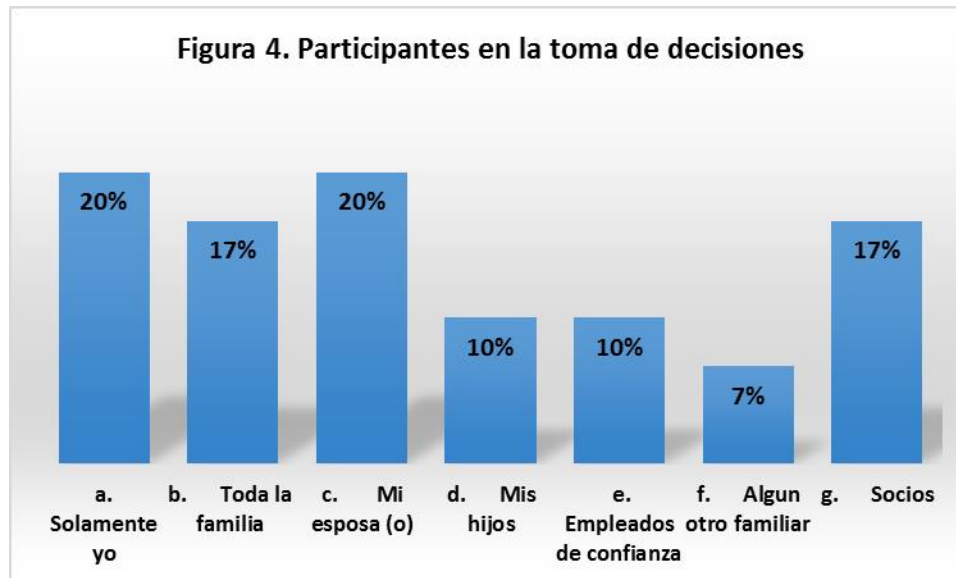
El salario en estas empresas es en promedio de 2 a 3 salarios mínimos mensuales, esto denota la baja productividad del sector mismo que se enfoca en un proceso artesanal en el 57% de los casos y tan solo un 17% dijo tener industrializado gran parte del proceso; por otro lado un 27% de las empresas cuentan con tecnología intermedia que implica contar con por lo menos una máquina que apoya el proceso de producción; como consecuencia principal de este tipo de proceso no se tiene presencia nacional como se había anticipado y el destino de la producción va dirigido principalmente a nivel regional con una participación del 43%; por otra parte en el estado de Yucatán prevalece un 27% de esa producción. Y la participación nacional tan solo incluye 13%, dirigiéndose para los estados de Tabasco, Chiapas y Oaxaca; esto según las entrevistas sustentadas con los empresarios. Como se puede apreciar en la Figura 3.



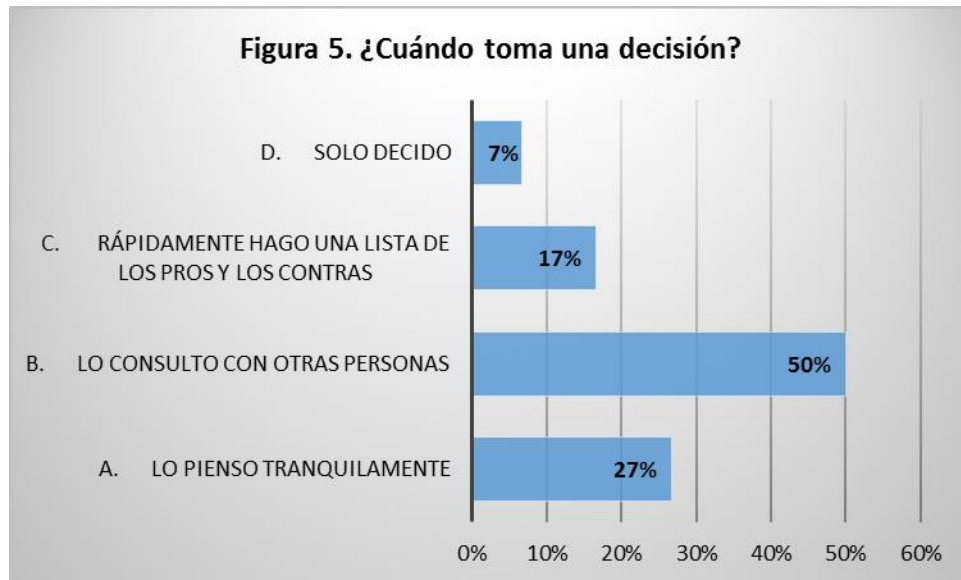
Una vez abordado algunos aspectos generales de la producción nacional de calzado y algunas particularidades de la fabricación en la ciudad de Ticul corresponde hacer un análisis de los resultados obtenidos por el instrumento de aplicado en cuanto al tema de la toma de decisiones el que se presenta en el siguiente apartado.

4.2 El proceso de toma de decisiones en el sector zapatero de Ticul.

En la encuesta se consideraron 3 preguntas que enmarcan la toma de decisiones: los que participan en dicho proceso, si existe autonomía o democracia en la toma de decisiones y cuáles son las habilidades que son necesarias para la toma de decisiones en el ramo zapatero. En las zapaterías ticuleñas la toma de decisiones forma parte importante de una de sus características centrales, en el 63% de los casos los que participan en la toma de decisiones son familiares como se puede apreciar en la Figura 4.



Ese 63% se ve conformado por la participación del cónyuge, los hijos o algún otro familiar que por lo general está encargado de parte importante del negocio. Un 27% se apoyan en empleados de confianza y en socios para la toma de decisiones y tan solo un 20% de los empresarios toma de decisiones de manera autónoma; estos porcentajes están directamente relacionados con el tamaño de la empresa, es decir, aquellas que incluyen a sus empleados y a sus socios en este proceso, son las que tienen mayor tamaño y complejidad empresarial, mientras que las que familiares incluyen la mayoría de las fábricas de la ciudad. Y las que tiene un menor tamaño solo necesitan el criterio del líder o de su propietario para tomar decisiones que asumen la responsabilidad del proceso decisorio; de este porcentaje, las decisiones tomadas por sentido común representan el 7%; mientras que un 17% toman las decisiones de considerando las consecuencias positivas y negativas que implicara la alternativa que elijan, estos porcentajes se aprecian en la figura 5. Misma que incluyo un ítem que se buscaba identificar si las decisiones son intuitivas y si las decisiones eran autocráticas o democráticas.



Como se puede apreciar en la figura 5, el 50% de los empresarios incluyen a otras personas para la toma de decisiones importantes de la zapatería, el 27% piensan en las consecuencias de las decisiones y el 7% se guían por la experiencia en el ramo para la toma de decisiones. Por lo que se puede concluir que la toma de decisiones es intuitiva y democrática, consideran aspectos familiares y motivos personales poniendo las cuestiones del negocio en un segundo plano.

En la encuesta se cuestionó a los empresarios por las principales habilidades que intervienen en el proceso de toma de decisiones en el ámbito zapatero, obteniendo los resultados que se aprecian en la figura 6. Para la industria zapatera de Ticul las tres habilidades más importantes son la capacidad de negociación, la responsabilidad y liderazgo con que se maneje el negocio.

Otras habilidades importantes son la experiencia en el ramo y la planeación de las actividades, mientras que tan solo el 6% considero como un factor importante la capacidad de análisis, esto hace ver que dentro del proceso decisorio no se incluyen métodos analíticos para elegir la mejor alternativa, sino que más que nada se requieren otro tipo de habilidades para crecer en el sector.

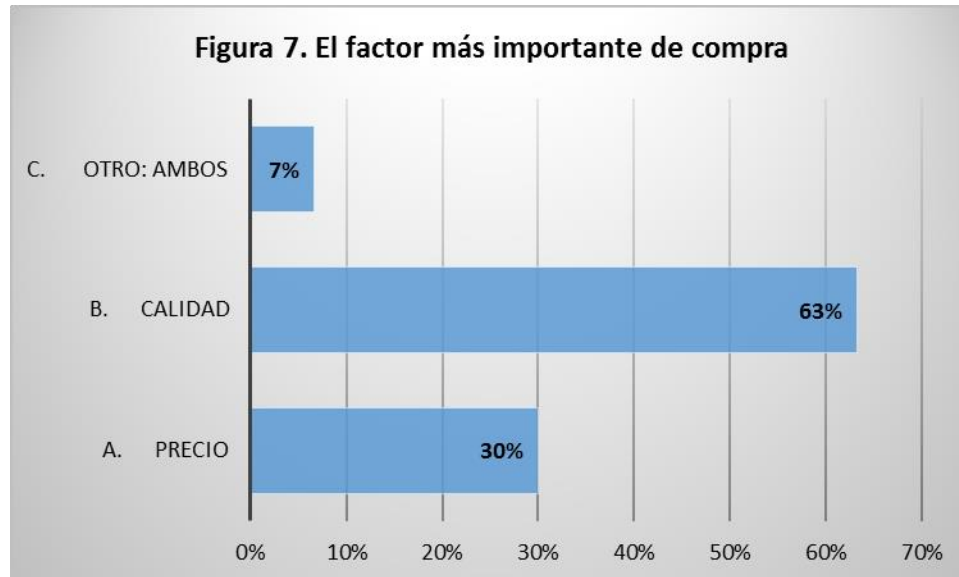


Los rubros anteriores se complementan con los procesos de compras de materia prima y las estrategias de ventas; ambos aspectos implican la toma de decisiones y al mismo tiempo tienen un impacto en la competitividad espúrea de las empresas zapateras.

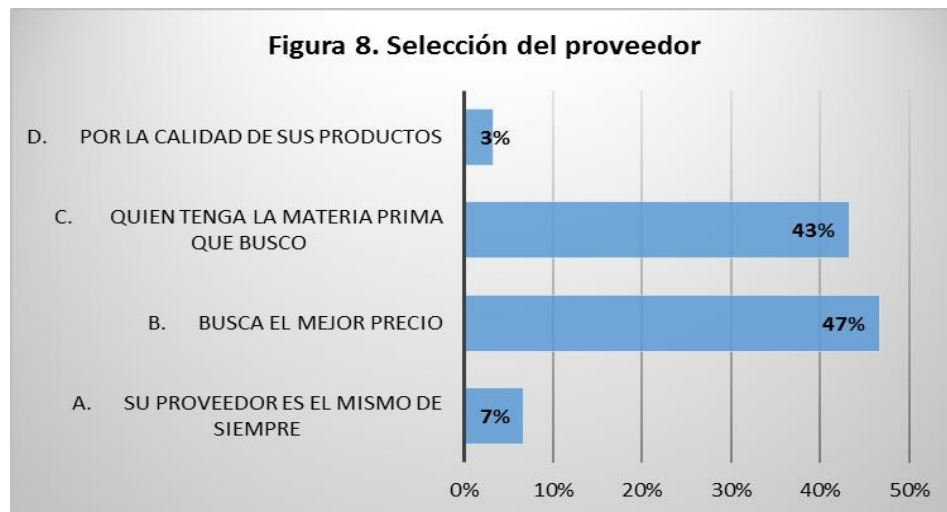
4.3 La importancia del proceso de compras y ventas en el sector del calzado de Ticul.

Dos factores son fundamentales en cuestión de la toma de decisiones y en el campo de la competitividad, estos son: la decisión de comprar materia prima y las estrategias que de distribución y venta de los productos terminados. En cuanto al proceso de compras se investigó entre los empresarios: ¿cuál es factor más importante que declina su proceso de compra?, ¿cómo decide a quien comprar?; si sus proveedores otorgan o no crédito y ¿Cuál es el tiempo

que tienen para liquidar el crédito sobre la materia prima que se compra?. Ante esto los resultados fueron los siguientes:



Como se aprecia en la figura 7. Los empresarios consideran que el factor más importante en la compra de materia prima es la calidad de la misma, representado con 63%; Mientras que un 30% de los empresarios consideran que el precio que les ofrece el proveedor en los insumos para la producción es el factor que los hace elegir dónde comprar y tan solo un 7% del total de la muestra, estudia los factores de calidad y precio por igual. Sin embargo en muchas ocasiones en el proceso de compra predomina los aspectos que se relacionan con el precio de los insumos o bien se compra a los proveedores que cuenten con el elemento que se busca, como se puede ver en la figura 8; en la que se describe la decisión de a quien comprar la materia:



Según los datos recabados el 47% de los encuestados seleccionan a su proveedor cuando este cuenta con el mejor precio sobre el insumo que necesitan, y 43% no tienen un proveedor fijo sino que se basan su decisión en aquel proveedor que tiene el material que necesita en ese momento; tan solo un 7% cuenta con un proveedor fijo y el 3% restante elige aquel proveedor que ofrecer la mejor calidad en los materiales que necesita para la producción.

Otro factor importante en el proceso para elegir al proveedor de la materia prima, es si este ofrece crédito o no al momento de realizar la compra, en este caso, el 60% los proveedores ofrece créditos sobre la compra de materiales y el plazo con el que disponen los zapateros para saldar sus cuentas es de un semana; esto se debe a que principalmente a la producción y venta de calzado se realiza de manera semanal.

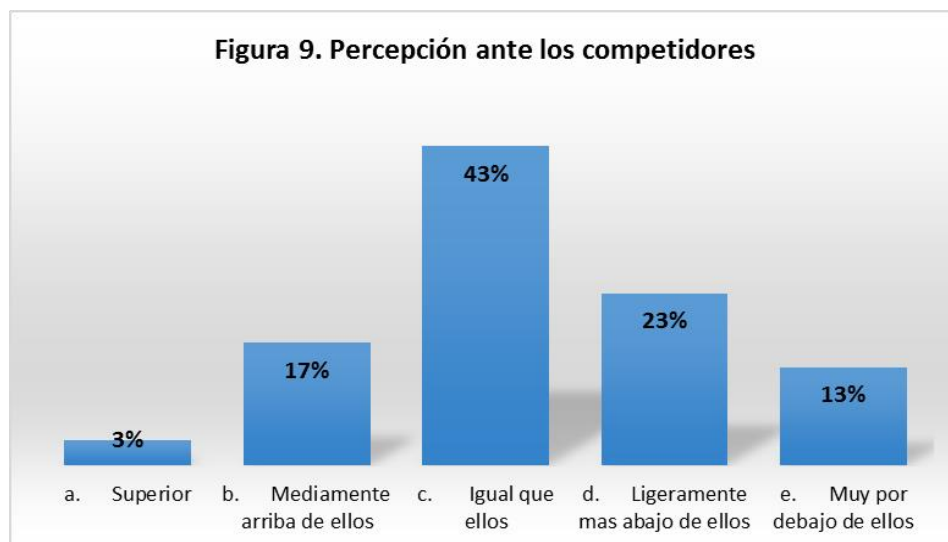
También se realizó el análisis del otro lado de la cadena logística del calzado, es decir, si los empresarios ofrecen algún tipo de descuento a sus clientes, en este rubro resulto que el 80% de los empresarios promueven estas estrategias y las más importantes fueron los descuentos por venta a mayoreo, los sistemas de apartado, los pagos semanales y los pagos realizados por medio de depósito bancario y los descuentos a clientes que realizan compras frecuentes.

4.4 Bosquejo de la competitividad en la industria zapatera.

En este trabajo se presenta un diagnóstico de la competitividad de la industria zapatera de Ticul, en este primer acercamiento se pudo recabar información relacionada con los siguientes puntos:

- Identificación de los competidores
- Percepción ante los competidores
- Principal ventaja competitiva

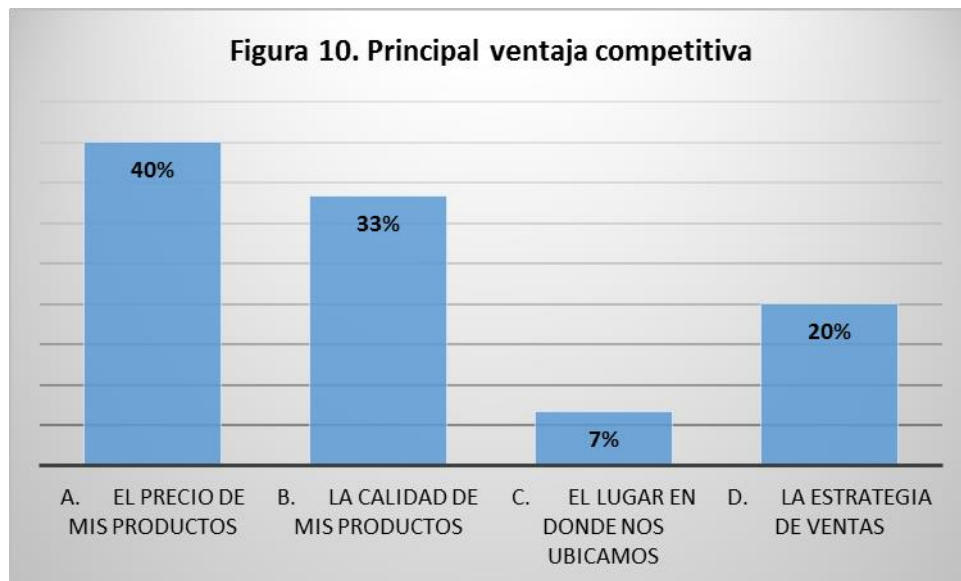
Entre los resultados que se relacionan con los puntos anteriores se pudo encontrar que el 97% de los empresarios encuestados identifican claramente cuál es su principal competencia y el 43% de ellos percibe que tienen el mismo nivel en cuanto a precio y calidad del producto, como se puede apreciar en la figura 9.



Esa percepción es directamente proporcional al tamaño de la empresa, es decir, son las empresas más pequeñas aquellas que señalan que su nivel de competencia es inferior siendo estas el 13% de la muestra y tan solo el 3% considera que sus productos son mas competitivos que los demás esta perspectiva aparte de relacionarse con el tamaño de la empresa también

hace énfasis al grado de tecnificación que ha alcanzado y así como al desarrollo de nuevas estrategias de ventas que ayudan a cautivar nuevos clientes.

Al preguntarle a los empresarios sobre las ventajas competitivas de su negocio destacaron los aspectos que se aprecian en la figura 10, siendo estos: el precio del producto como el principal motivo de competencia, con un 40%. Seguido de la calidad del producto final, mismo que representa un 33% y un 20% ponen a las estrategias de ventas como el principal motor que genera competencia en el mercado de zapatero de la Ciudad de Ticul.



Los empresarios reconocen que tener un buen precio y buena calidad en sus productos son factores importantes para ser competitivos en el mercado, sin embargo una nueva generación de empresarios están apostando por el desarrollo de estrategias de ventas para mejorar su nivel de competencia, una de estas estrategias es otorgar comisiones a los taxistas que lleven clientes directamente a la fábrica, esta herramienta ha impulsado el crecimiento de algunas empresas y provocado la baja en las ventas de algunas que se encontraban en una magnífica ubicación. Los clientes acceden a ir a las fabricas bajo la consigna que los precios directos fábrica son más económicos que aquellos que se encuentran en las tiendas. En esta estrategia

debe considerarse que los clientes potenciales están representados por el turismo nacional y regional que visita Ticul.

5. CONCLUSIONES

La industria zapatera de Ticul, Yucatán enmarca características de una industria en crecimiento aunque la producción de calzado ticuleño no representa un porcentaje importante a nivel nacional, a nivel local representa la generación de empleos, los cuales nacen por iniciativa ante la falta de oportunidades de la región y como una herencia de las generaciones anteriores que alimentaban la actividad zapatera, esta característica se conserva al encontrar que las unidades económicas son principalmente familiares y las toma de decisiones se conceptualiza democráticamente entre los miembros de la familia, sin embargo se ve afectada por los problemas de la sucesión y las relaciones complejas entre familiares. Al mismo tiempo la toma de decisiones incluye sentimiento que afectan la parte económica y administrativa de este tipo de empresas.

En la mayoría de los casos las decisiones son tomadas de forma intuitiva y considerando la experiencia que se tiene en el sector y como factor principal la habilidad de negociación de los propietarios dejando en segundo y tercer término la responsabilidad y liderazgo para manejar la producción y venta de calzado siendo el producto estrella el calzado para dama.

Por otro lado, la calidad y el precio son elementos importantes que afectan el proceso de compra de materiales para la producción, sin embargo existen ocasiones en que estos elementos no se consideran, dando preferencia al proveedor que dispone del material necesario para producir o aquel que ofrece créditos para la adquisición de la materia prima.

Al analizar el otro lado de la cadena logística, fue posible hallar que los empresarios manejan estrategias de ventas, los cuales pueden ser descuentos por ventas al por mayor, pagos fijos semanales, sistemas de apartado, pagos con tarjetas bancarias y descuento por ser clientes frecuentes. Sin embargo una estrategia que está generando un cambio significativo en la industria del calzado de Ticul es la promoción de los precios de fábrica y las comisiones que se pagan a los taxistas por llevar a los visitantes a dichas empresas, esto ha revolucionado las ventas y rompe con el tradicional esquema de la tienda bien ubicada en el centro de la ciudad. No obstante, estas estrategias apoyan la competitividad espúrea, o bien aquella basada en la utilización de los recursos naturales, mano de obra barata e intensiva.

Dejando aun lado la generación de la auténtica ventaja competitiva, que tiene como eje central la innovación y como detonante de la misma al cambio o progreso tecnológico, esta afirmación fue posible realizarla al indagar con los propietarios de las fábricas cual es la fuente principal de sus diseños, en donde tan solo el 33% afirman ser autores de los que modelos de calzado que fabrican y se confirma por la baja tecnificación de los procesos de producción, lo que impacta en la productividad del sector.

Para generar la competitividad autentica o estructurada es necesario la participación de los diferentes actores sociales: Instituciones gubernamentales, académicas y el sector productivo; así como la participación de la sociedad en su conjunto, lo cual es conocido como los sistemas de Innovación, pudiendo ser en una primera instancia locales o sectoriales.

El tema del diseño para la industria zapatera es de vital importancia. Al desarrollar este tema es posible generar ventajas competitivas tanto auténticas como espúreas, esto porque el diseño permite hacer atractivo el producto a los clientes así el ahorro y la optimización de materiales, haciendo referencia al diseño industrial que implica la elaboración de plantillas de corte de

materiales, la simplificación del trabajo para los operarios y la automatización de los procesos repetitivos para agilizar la producción. Y por otro lado también debe contemplarse al diseño desde la perspectiva gráfica en la generación de modelos creativos y la combinación de colores que hagan atractivo al calzado fabricado en Ticul, Yucatán.

BIBLIOGRAFÍA

CANAICAL (2015) Cámara Nacional de la Industria del Calzado, recuperado de <http://canaical.org/industria-del-calzado.html>. Agosto 2015

Chiavenato, I. (2004). Proceso administrativo. 3ra Edición. Colombia: Mc Graw Hill

F. Fajnzylber, 1988 en Maggi C. y Messner D. (2015) desarrollo tecnológico, competitividad y equidad, recuperado de www.meso-nrw.de/fajnzylber.pdf. Agosto 2015

INEGI, (2014). Resultados del último Censo Económico. Programa SAIC 6.0 (Sistema Automatizado de Información Censal).

INEGI, (2012). Perspectiva estadística Yucatán. Diciembre 2012

INEGI, (2012), Estadísticas a propósito de la celebración del 70 aniversario de la CANAICAL, JULIO 2012.

INEGI, (2014), Estadísticas a propósito del Congreso mundial del calzado 24 y 25 de noviembre de 2014, León, Guanajuato, México.

Koontz, H y Weihrich, H. (1998). Administración: Una Perspectiva Global. México: 11a Edición: Mc Graw Hill.

López et al. (2013) "La toma de decisiones en la empresa familiar" editorial Pearson

Martínez, E. (1997): "Ciencia, tecnología y Estado en América Latina: el fin del siglo XX", Democracia para una nueva sociedad (González, H; Schmidt, H., eds.), Editorial Nueva Sociedad, Caracas.

Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales?, Debates IESA. Vol. 11, núm. 2, 12-16.

Nuñez, J (2015): "La ciencia y la tecnología como procesos sociales. Lo que la educación científica no debería olvidar." Recuperado de <http://www.oei.es/salactsi/nunez07.htm>, Julio 2015.

Porter, M. (2002). Ventaja Competitiva. México: CECSA.

Schumpeter, J. (1997), Teoría del desenvolvimiento económico, Fondo de Cultura Económica, México.

Stoner, J y Freeman, R. (1994). Administración (5ta. Ed.) México: Editorial Prentice-Hall.